

Table des matières

<u>Table des matières</u>	2
1. <u>Cadrer la démarche</u>	7
2. <u>Définir l'objet de concertation</u>	9
3. <u>S'accorder</u>	10
<u>3.1 Expliciter les points de vue</u>	10
4. <u>Co -Construire</u>	12
<u>4.1 Co- Elaborer</u>	13
<u>4.2 -Co-Produire</u>	19
5. <u>Stabiliser</u>	20
<u>5.1 Stabiliser :</u>	Erreur ! Signet non défini.

Ce guide méthodologique est le fruit d'un travail de capitalisation des savoir-faire développés en matière de concertation à la ville durant un projet de recherche qui s'est déroulé sur une période de deux ans.

Il ne prétend pas imposer une méthode qu'il s'agirait de répliquer à toutes les formes de participation mais il se propose de présenter des étapes clés d'une démarche mobilisant l'intelligence collective. Il vise à organiser la démarche et à proposer des outils concrets pour y parvenir, le tout sans volonté de la normaliser.

Le guide a été conçu pour venir en appui à la conduite d'un projet de concertation en articulant pour cela quelques outils et méthodes et compléter la lecture de ceux qui la pratique dans un champ réglementaire faisant intervenir des parties prenantes extérieures à la collectivité.

Les étapes de la méthodologie constituent des phases qu'il s'agit aussi d'ajuster aux contextes. Plusieurs liens sont annexés à ce guide fléchant des outils et des orientations vers des supports spécifiques construits pour accompagner les agents de la collectivité par exemple l'élaboration de la charte managériale.

L'utilisation du guide peut être accompagnée par des acteurs ressources dans la collectivité.

Enfin la concertation nécessite des savoir-faire et un savoir être qu'il s'agit aussi de construire pour développer des compétences d'animation.

Enjeux de la concertation

Participation

- Mobiliser l'intelligence collective
- Donner une capacité d'expression
- Créer une dynamique favorable
- Faciliter le pouvoir d'agir

Performance

- Innover (apprentissage organisationnel)
- Développer la santé psychologique au travail
- Organiser de nouvelles connaissances pour l'activité d'exploitation
- Gérer les paradoxes et les conflits

Appropriation

- Responsabiliser les acteurs (accepter les erreurs, partager le pouvoir)
- Donner du sens à l'action managériale
- Contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques, faciliter leur traduction dans le quotidien des agents
- Limiter les stratégies de rejet du changement

Couplage

- Articuler logique administrative et logique politique
- Harmoniser les flux de communications
- Adapter la conduite de projet (anticiper les dysfonctionnements)
- Créer la confiance entre acteurs parties prenantes à la concertation

Le projet de la concertation

A travers Concertos, la Mairie de Limoges s'est engagée à promouvoir la concertation dans ses modes de fonctionnement. La concertation vise non seulement à réussir les changements entrepris au sein de la collectivité mais elle doit aussi permettre un vécu du travail satisfaisant, chacun étant reconnu comme un acteur contribuant au bon fonctionnement de l'ensemble.

Afin de faciliter sa mise en œuvre, une méthode de concertation, organisée en 5 étapes, est proposée dans ce document. Il n'a pas vocation à restituer de manière exhaustive toutes les méthodes existantes et pouvant être intégrées dans une telle démarche. Il a principalement pour ambition de proposer aux encadrants de la Mairie de Limoges un support leur permettant de s'engager dans la démarche.

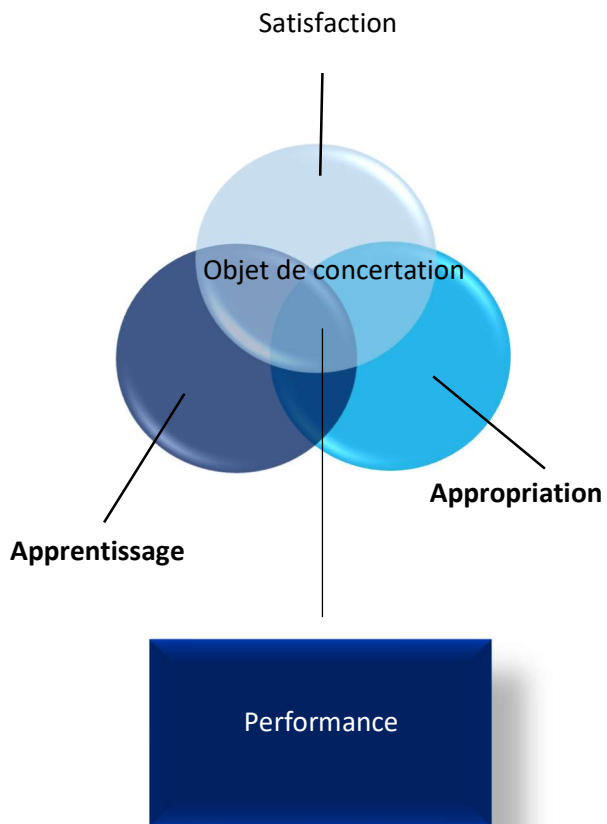
Une méthode de concertation managériale en 5 étapes

Le parti-pris de ce guide méthodologique est de proposer un certain nombre de méthodes réparties en 5 étapes clés. La concertation pouvant suivre des voies multiples, il appartiendra à chacun de retenir les outils les plus adéquats au regard des situations vécues et de les adapter à ses contextes afin qu'ils prennent sens et soient opérants.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, quelques **éléments de définition** s'imposent : la concertation managériale constitue une démarche de gestion susceptible d'intervenir en appui de la **conduite du changement et/ou de la gestion de projet**. Elle vise à **éclairer les processus de décision** en rendant explicites, visibles les points de convergence mais aussi les tensions et contradictions dans la construction d'un projet. Sa fonction est de transformer les problèmes collectifs en solutions collectives qui ne proviennent pas seulement de programmes existants mais aussi de réponses innovantes et co-construites. Il s'agit ainsi de favoriser une synergie entre les procédures programmées et les initiatives et processus des agents, de composer avec des paradoxes et de gérer voire d'orchestrer, des processus dynamiques et complexes. *In fine*, la mise en œuvre de la concertation managériale repose sur **l'instauration d'une relation de confiance** qui facilite **l'appropriation collective du projet** pour les différentes parties prenantes en présence.

Espace de concertation

Processus



Identités

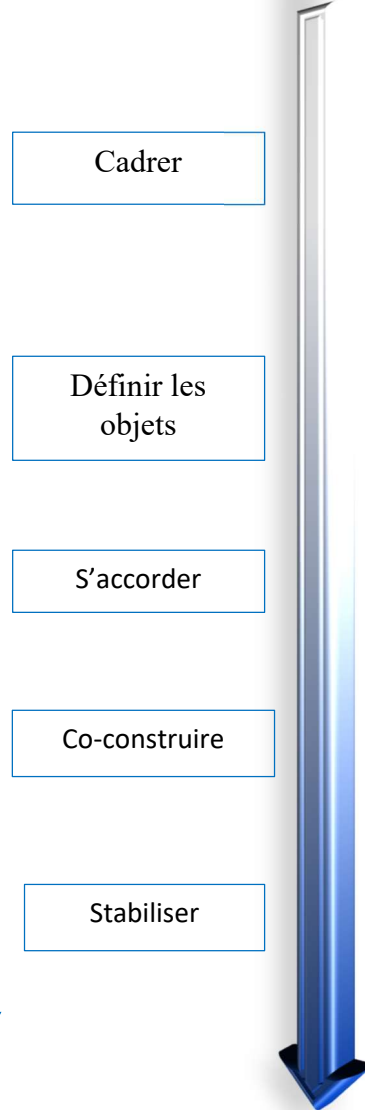
Territoire

Acteurs

Culture

Valeurs

Projet



Mise en œuvre



Changement

1. Cadrer la démarche

On n'engage jamais un projet de concertation sur un terrain vierge de toute histoire avec des acteurs totalement nouveaux et sur des thèmes qui n'entreraient pas en résonance, directement ou indirectement avec les intérêts et préoccupations des acteurs. C'est pourquoi, avant de s'y lancer, il convient de statuer sur son opportunité au regard de la matrice que nous avons élaboré pour le décideur (Cf : matrice aide à la décision) puis de définir un cadre stratégique afin d'identifier les facteurs favorables à la concertation, pour s'y appuyer, et d'être vigilant pour que les facteurs défavorables ne la paralysent pas.

S'il est impossible de lister complètement les facteurs pouvant intervenir, favorablement ou défavorablement, dans un projet de concertation, quelques éléments fréquents méritent d'être signalés :

- Historique de la structure : historique des modes de gouvernance ;
- Méthodes de conduite du changement privilégiées ;
- Posture et styles de management ;
- Gestion des temporalités du projet ;
- Culture métiers et pratiques professionnelles ;
- Acteurs particuliers : personnalités fortes ou acteurs dont les habitudes sont ancrées ;
- Identité du projet : valeurs amenant les parties prenantes à se réunir autour de l'objet de concertation, à se doter d'un objectif commun et lui donner du sens ;
- Nature du processus de concertation : résolution de problèmes ou projet de gouvernance (l'alternative ne se limite sans doute pas à ces deux cas de figure...) ;

Mémo : Historique / projet/ identité / processus / acteurs

Cette séquence constitue un rappel pour stabiliser le cadrage de cette phase.

Autre exemple éventuel d'outil pouvant être mobilisé à ce stade : scénario rose/ scénario noir :

- L'objectif est de faciliter la prise de conscience par les participants des facteurs susceptibles d'influencer la réussite (ou l'échec) d'un projet. La démarche repose sur une réflexion prospective par laquelle les participants essaient d'anticiper la trajectoire d'un projet.

- Le dispositif consiste à organiser deux sous-groupes :

1) Le premier part de l'hypothèse que le projet a réussi et doit expliciter les facteurs ayant conduit à son succès ; 2) Le deuxième sous-groupe part de l'hypothèse que le projet a échoué et doit formaliser les facteurs d'échec à l'origine de cette situation. La confrontation des réflexions/productions issues des deux sous-groupes doit déboucher sur la formalisation d'un plan d'action pour la réussite du projet.

Les fondements avant le lancement de la démarche :

- Redéfinir le statut et le rôle de l'animateur (éviter les ambiguïtés entre expertise et animation) ;
- Choisir les parties prenantes à la concertation (représentation, mandat, compétences) ;
- Définir les règles de fonctionnement, les formes de la concertation et les logiques qu'elle sous- tend ;
- Analyser les enjeux des acteurs : perception des gains et pertes dans le processus de changement ;
- Identifier les intérêts à participer : clarification des formes d'engagement et de ce qui motive les acteurs pour ce projet ;
- Penser l'instrumentation du dispositif (contenu, cibles, actions de communication, outils) ;
- Penser l'organisation du travail : répartition des tâches, distribution des responsabilités, autonomie.

Dans le cadre de cette 1^{ère} étape, il convient donc d'identifier les éléments de contexte importants pour le projet comme pour la pratique de concertation en elle-même.

L'identification de la situation facilitera la définition des problèmes parlants et au cœur des préoccupations des acteurs, de désigner les protagonistes et les modalités de leur implication. Elle permettra également d'anticiper la distribution des rôles autour du projet et de formuler les discours adéquats aux destinataires du message.

	Question	Sous-questions	Exemples
Q	Qui ?	De qui, Avec qui, Pour qui...	Responsable, acteur, sujet, cible...
Q	Quoi ?	Quoi, Avec quoi, en relation avec quoi...	Outil, objet, résultat, objectif...
O	Où ?	Où, par où, vers où...	Lieu, service...
Q	Quand ?	tous les quand, à partir de quand, jusqu'à quand...	Dates, périodicité, durée...
C	Comment ?	de quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé...	Procédure, technique, action, moyens matériel...
C	Combien ?	Dans quelle mesure, valeurs en cause, à quelle dose...	Quantités, budget...
P	Pourquoi ?	Cause, facteur déclenchant, motif, finalité	Justification, raison d'être, croyance ...

2. Définir l'objet de concertation

La définition de l'objet de concertation n'est pas anodine. Au contraire, elle est une phase essentielle puisqu'il s'agit de proposer le thème qui va devenir le support de toute la démarche de concertation.

Quelques objets sont favorables à une démarche de concertation :

- Un objet aux implications concrètes (vs discours philosophique)
- Un objet au cœur des préoccupations des acteurs (vs objet anecdotique)
- Un objet perçu comme légitime
- Un objet laissant la place à des marges de manœuvre

L'inverse se vérifie également sur chaque point. Insistons ici sur quelques risques à choisir un objet inadéquat à la concertation :

Définitions inadéquates	Exemples de risque d'évolution de la démarche
Un thème très général	La digression Les interprétations multiples empêchant de parler du même objet
Un objet anecdotique	L'évocation de prétextes secondaires pour abandonner le projet
Un objet illégitime	La faiblesse de l'engagement des acteurs
Un objet aux contours ficelés, ne laissant qu'à discuter	La concertation vécue comme un paravent de la décision autoritaire

3. S'accorder

Cette phase constitue un point de passage clé dans le processus, elle vise d'abord à expliciter les points de vue des personnes pour parvenir ensuite à faire partager une représentation commune et aligner les compétences des personnes en vue de co-construire ensemble des solutions.

3.1 Expliciter les points de vue

L'explicitation des points de vue peut passer par de nombreuses voies. La discussion spontanée peut parfois suffire à les faire émerger. Mais elle ne permet pas toujours de distinguer ce qui ressort de la réaction impulsive de ce qui a trait au point de vue raisonné. La méthode des trois P, exposée ci-dessous est un exemple de méthode organisant l'expression raisonnée. Les discussions spontanées sont aussi parfois insuffisantes pour évaluer les évolutions des points de vue. Le recours à la méthode des préoccupations peut être utile pour cela.

La méthode des 3 P

Elle consiste à demander à chaque personne de présenter ses attentes autour des trois P :

Projet: Quelle est la vision du projet pour chaque personne, comment se le représente t'il, dans ses buts, sa construction, sa réalisation.

Problème: Quels sont les risques identifiés à priori qui seraient associés aux différentes étapes du projet

Préoccupations: Chaque acteur est soucieux de quelque chose en fonction de son expérience et de sa position dans le projet, ces réactions sont précieuses car elles permettent de compléter le point problème. La méthode ci-dessous permet de les situer dans des catégories distinctes appelées phases. Leur identification de 1 à 7 permet de mieux accompagner les membres du projet.

L'information ainsi collectée dépasse la réaction impulsive et permet de situer les différents points de vue.

La méthode des préoccupations

Bareil (2004) définit une préoccupation comme étant un souci, une inquiétude, un questionnement par rapport à un élément spécifique. Une inquiétude est habituellement antérieure au comportement, ce qui suppose que l'on peut agir auprès d'elle afin d'éviter les comportements négatifs qui pourraient en découler (Bareil & Meunier, 2010). Il s'agit donc de repérer ces préoccupations. Contrairement aux émotions, les préoccupations sont facilement exprimées par les destinataires et sont porteuses d'informations fortes utiles à quiconque veut aider (Ford & Ford, 2009) et favoriser la progression de ces phases. La préoccupation ne dépendrait pas de la personnalité de l'individu, mais bien de l'élément spécifique qui la suscite (Bareil, 2004). Plutôt que d'attendre que les comportements de résistance (ou de soutien) soient émis, il serait préférable de prendre une approche plus proactive et d'identifier les pensées et les préoccupations des employés

(Wadsworth, 2001) qui, elles, constitueraient des signes avant-coureurs des comportements à venir.

Les phases de préoccupations

Ces différentes préoccupations se regrouperaient en catégories bien distinctes appelées « phases ». Lors d'un changement organisationnel, les employés touchés entretiendraient des préoccupations appartenant aux différentes phases de préoccupations simultanément. Par ailleurs, la phase à laquelle seraient liées les préoccupations les plus intenses de l'employé représenterait la phase dominante. Cette phase dominante évoluerait des premières aux dernières phases du modèle au fur et à mesure que progresse le changement. Bien qu'elles se regroupent à l'intérieur d'une structure relativement stable, les préoccupations peuvent également être plus spécifiques au changement étudié. En effet, chaque phase contient un certain nombre d'objets de préoccupations qui sont davantage contextualisés et liés au changement en tant que tel. Par exemple, les objets de préoccupations liés aux impacts sur les employés pourront varier d'un changement ou d'une organisation à l'autre (Cf : support formation méthode à la concertation managériale). La grille SPIC (situation , préoccupations , intensité et conduite) conçue au sein du projet a été utilisée par la direction des finances pour suivre l'évolution des préoccupations collectives des personnes concernées par la démarche de performance locale et les conduites à mettre en œuvre pour réguler leur intensité et ainsi faire progresser le niveau de préoccupation (Cf : Annexe 1).

Le tableau ci-dessous présente les différentes phases et les exemples de déclarations associées aux différents stades.

Tableau de repérage des phases de préoccupation

Phases de préoccupation	Exemples de déclarations associées à chaque stade
1. Aucune préoccupation	« Cela ne me concerne pas »
2. Préoccupations centrées sur le destinataire	« Est-ce que je vais devoir changer de travail ou de manière de le faire ? » ; « En quoi ce changement va m'aider ? » ; « De qui je vais dépendre ? » ; « Est-ce que ça ne va pas me ralentir ? »
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	« Est-ce qu'on sera capable de le mettre en place ? » ; « Qui va faire quoi? » ; « Est-ce que le changement est là pour durer? »

4. Préoccupations centrées sur le changement	« Quel est le calendrier? » ; « Que va-t-on changer exactement ? » ; « Qui pilote quoi ? »
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation (et les compétences)	« Est-ce que je vais être formé » ; « Est-ce que je serai toujours compétent » ; « Qui pourra m'aider en cas de besoin ? »
6. Préoccupations centrées sur la collaboration	« Est-ce qu'on pourrait échanger sur nos pratiques ? » ; « Pourra-t-on discuter avec un référent du projet ? »
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue	« On peut faire mieux » ; « On doit pouvoir mieux répondre aux demandes. Faisons le bilan à froid »

Cette phase de dialogue nécessite une écoute active des personnes :

- Empathie et reconnaissance des préoccupations (parole empathique et écoute active bienveillante)

Alterner une écoute active et parole active rompant avec le monologue autour des 6 points identifiés par Susskind (Susskind et Field, 1996, p37) :

- Empathie et reconnaissance des préoccupations du public
- Questionnement en vue de la découverte des faits en commun
- Engagement à priori (compensations des préjudices éventuels)
- Reconnaissance de responsabilité (savoir accepter ses erreurs) et partage du pouvoir
- Loyauté
- Construction d'une relation à long terme

Afin d'aider à l'expression des attentes réciproques et de faciliter les échanges, il convient de :

- Soutenir les points de vue minoritaires ou alternatifs, aider à la formulation de pensées plus complexes ou de prises de positions dans un premier temps confuses,
- Aider à ne pas accepter trop facilement le consensus mou (tout le monde est bien d'accord...) tout en ne cherchant pas non plus à forcer des accords,
- Aider à construire le questionnement plutôt qu'imposer des réponses toutes faites, en développant la capacité de chacun à participer à la construction du projet.

4. Co -Construction

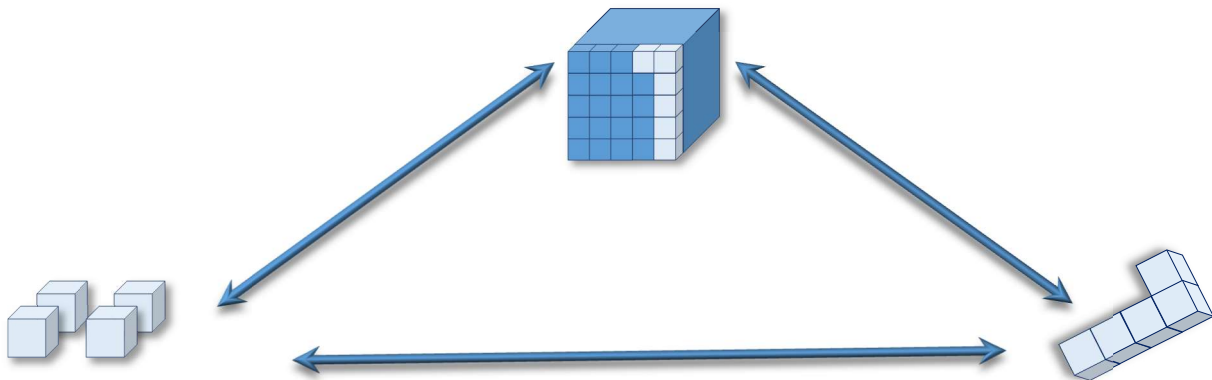
Cette phase se compose de deux sous-étapes :

- Co-élaborer, Traduire les points de vue et les problématiser autour de scénario à résoudre
- Co-produire des propositions autour d'une vision partagée du problème

4.1. Co-élaborer

L'entretien de problématisation dépend des conditions du problème et des données du problème en fonction d'un but dans un contexte problématique. Pour qu'il y ait un problème, il faut qu'il y ait une question qui a du sens et nécessite une réponse non connue.

- **La roue de Wallace (Hexamètre de Quintilien) est un outil qui a pour but de faire converger les intérêts individuels et de groupe.**



L'objectif de la roue de Wallace est de permettre d'assembler d'un côté les impératifs du projet et de l'autre les différents points de vue des acteurs dans la co-construction d'une stratégie de réalisation. Cet alignement doit permettre d'élaborer des scénarios pensés collectivement qu'il s'agira ensuite de résoudre pour atteindre les objectifs du projet.

Lors de cette étape, il s'agit d'être vigilant quant à l'organisation du dialogue et sa dynamique.

- **Organisation du dialogue :** Formalisation des attentes réciproques par un effort de structuration des interactions. *Pratiquer l'écoute active, la reformulation, l'accompagnement de la parole des participants ainsi qu'une distribution de parole souple et subtile.*

-Solliciter des participants pour qu'ils écoutent les interventions des uns et des autres en prenant le temps d'abord de les assimiler avant de se positionner trop vite

- Valoriser les interventions marginales, ne pas céder à la facilité de la banalisation lorsqu'un point de vue divergent est exprimé, être attentif à l'expression de affects d'autant plus si ceux-ci dénotent avec ceux de l'ensemble du groupe,

- Encourager la formulation d'hypothèses, y compris lorsque les participants ne sont pas sûrs de ce qu'ils avancent, solliciter les avis de personnes qui ne sont pas en position de leader, inviter le groupe à ne pas employer des formulations généralisantes,

- Diversifier sa prise de parole par rapport aux divers récepteurs, en adaptant son discours en permanence au récepteur, en utilisant des arguments et un langage qui fassent sens pour ce dernier, afin d'intégrer l'autre.

La structuration de cette étape passe aussi par la production régulière de comptes rendus.

- **Dynamique communicationnelle** : Suivre la construction et la dynamique du dialogue

La compréhension de l'évolution du dialogue est nécessaire pour ajuster son style d'animation et éviter certains blocages ou du moins les résoudre. L'outil ci-dessous peut être utilisé par l'organisateur de la réunion ou accompagné d'un acteur ressource.

Chronogramme d'interactions : La grille de Chabrol et Bromberg (1999)

Objectifs :

L'outil développé nous rend compte de la fréquence des actes langagiers produits au sein d'un espace de concertation. Dans cette mesure, il regroupe l'ensemble des actes langagiers retrouvés au sein d'un espace de dialogue. Il a ainsi été possible de construire un profil type. En confrontant le profil d'une réunion à un profil type, nous pouvons ainsi relever les grandes tendances de l'espace interrogé, qu'il s'agisse des similitudes présentes ou à contrario, des contrastes entre cet espace et l'espace étudié (ici la concertation).

L'outil regroupe ainsi 24 actes de langages fondamentaux dans la dynamique des échanges de groupe, allant de la proposition, aux actes directifs, en passant par l'information, ou encore la validation.

Les actes de paroles constituent des sources précieuses qui permettent après analyse de mieux situer son action d'animation pour la prochaine réunion.

Les actes sont rattachés à cinq sphères :

L'information rassemble les actes visant à caractériser les objets, états du monde ou leur relation dans le but de faire savoir (ex. : informer, rectifier, expliquer, expliciter, exemplifier).

L'évaluation concerne tout acte exprimant une appréciation sur les objets et états du monde (ex. : évaluer, prendre position, valider, invalider, critiquer, justifier, donner un avis).

L'interaction qualifie tout acte visant à la co-élaboration des identités et mettant en jeu les statuts et les faces des partenaires (ex : conforter, désavouer, atténuer, complimenter, remercier).

L'action concerne tout acte incitant autrui ou soi-même à agir sur le monde ou sur un interlocuteur (ex. : déclarer, proposer de faire, inciter ou exhorter ou s'engager à faire).

Le contrat comprend tout acte visant à gérer et à réguler la communication en fonction des buts et des enjeux d'action (ex. : établir le contact, réguler).

Mode d'usage :

Chaque acte est coté 1 dans la colonne qui s'y réfère puis on réalise une somme de toute les données par colonne.

Cette somme est ensuite traduite en pourcentage pour réaliser un profil qui permet de visualiser comment la réunion s'est déroulée puis d'en faire une interprétation de façon à améliorer son style d'animation par rapport au profil type ci-dessous qui donne une lecture homogène des actes que l'on doit retrouver dans un espace de concertation.

Elaboration d'un profil type

Ci-dessous figure le profil type de la concertation auquel nous confrontons le profil des espaces observés.

Comme nous pouvons le constater, le profil type de la concertation se caractérise par certains axes marqués. A cet effet, la proposition marque la tendance fondamentale de la concertation, puisque les espaces de concertation ont pour vocation principale la création et la construction commune d'idées sous-tendues par la notion de pouvoir construire et agir ensemble, c'est-à-dire la capacité des acteurs à se doter des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs considérés.

La concertation se définit également par l'engagement marquant la cristallisation des propositions produites par les acteurs sur la base de l'établissement d'un contrat de confiance développé entre les différents individus.

Les actes de direction, d'organisation de l'activité, et de régulation viennent quant à eux marquer l'orientation des acteurs vers une finalité définie dans le cadre de la concertation et permettent une structuration de l'échange.

Les actes d'explication, d'information participent quant à eux à l'élaboration d'un référentiel commun, permettant l'orientation des acteurs vers un objectif partagé. Les actes d'exemplifications quant à eux préfigurent la construction de propositions.

Enfin les actes de reconnaissance, de complémentation illustrent le travail de partage et de reconnaissance des représentations individuelles entre les acteurs et nécessaires à l'élaboration du référentiel commun.

Colonne1	Action	Action2	Action3	Action4	Action5	Action6	Action7	Action8	Contractuelles	Interaction	Interaction2	Interaction3	Evaluation	Evaluation2	Evaluation3	Evaluation4	Evaluation5	Evaluation6	Evaluation7	Information	Information2	Information3	Information4	Information5	Total
	Déclarer	S'engager	Proposer	Direction (questionnement, ordre, requête)	Centrer	It (organiser le travail)	Invitation	Exp (félicitations, remerciements)	Actes de régulation	Complémenter	Reconnaître	Conforter	Prendre position	Donner un avis	Valider	Justifier	Critiquer	Dcc (interroger le grpe afin de vérifier sa compréhension)	Ct (vérifier le travail et le compt des autres)	Informar	Exemplifier	Réctifier	Expliquer	Citer	
Locuteurs																									



ZOOM SUR LES SPHERES DE LANGAGE

Déclarer

S'engager

Proposer

Direction (questionnement, ordre, requête)

Centrer

It (organiser le travail)

Ct (vérifier le travail et le compt des autres)

Informar

Invitation

Exp (félicitations, remerciements)

Actes de régulation

Complémenter

Reconnaître

Conforter

Exemplifier

Rectifier

Expliquer

Citer

Prendre position

Donner un avis

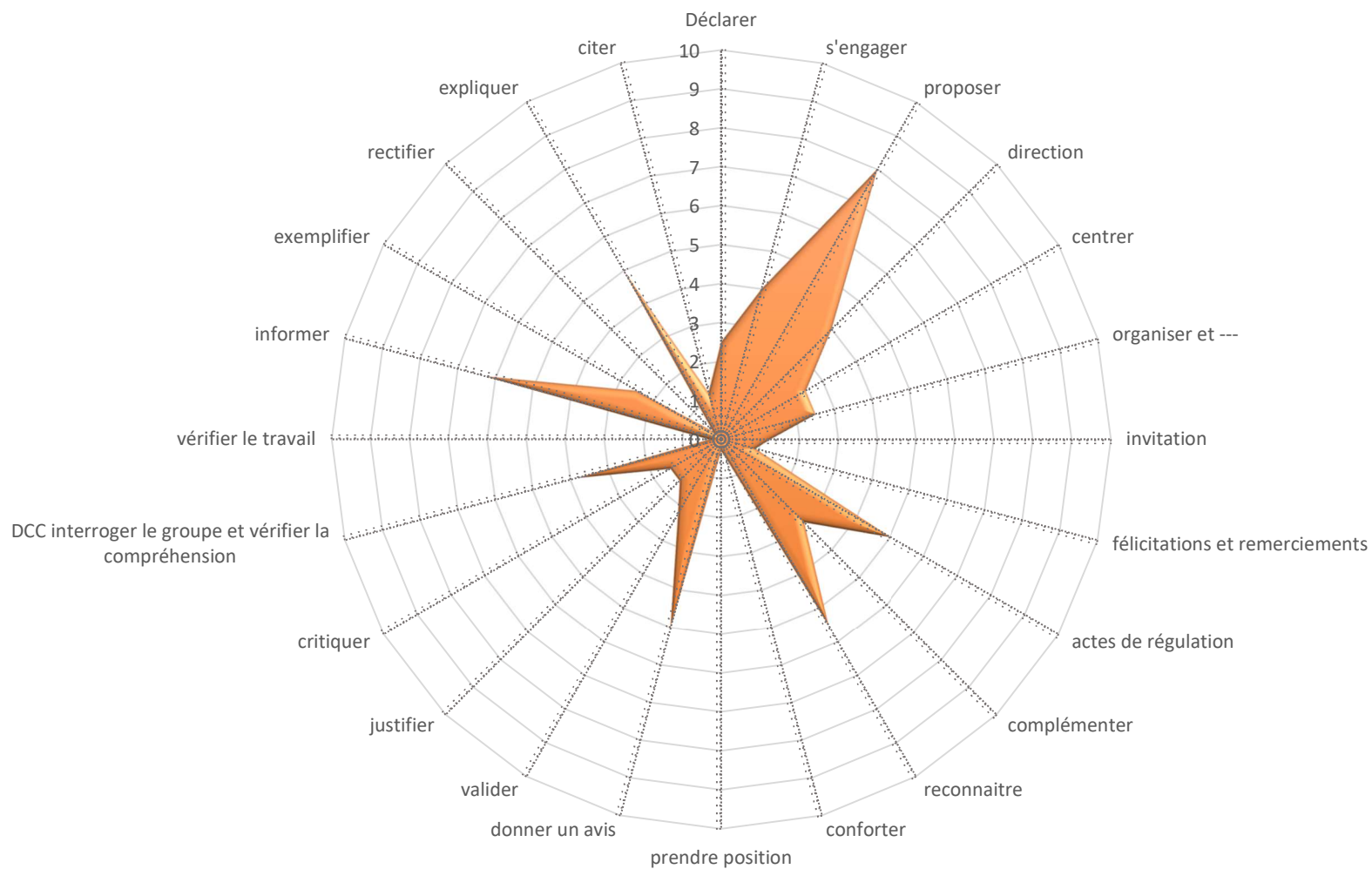
Valider

Justifier

Critiquer

Dcc (interroger le groupe afin de vérifier sa compréhension)

PROFIL TYPE DE LA CONCERTATION



4.2 -Co-produire des propositions autour d'une vision partagée du problème

Cette dernière étape doit conduire à la représentation d'une décision partagée. Nous proposons deux outils pour la structurer, la méthode du tableau blanc et la grille de priorisation.

- **La méthode du « tableau blanc »**

Cette méthode est un support à la prise de décision quand plusieurs solutions se présentent pour résoudre un problème donné. Elle vise à mettre à la discussion des critères d'évaluation permettant de choisir parmi les différentes solutions.

	Solution 1	Solution 2	Solution 3
Critère 1			
Critère 2			
Critère 2			
Critère 4			

Le rôle de l'animateur est d'inviter chacun des participants à s'exprimer sur les critères d'évaluation et à approfondir les motifs de ses critères. Ce faisant, il s'exprime sur ce qui est prioritaire à ses yeux autant que sur ce qui est inconcevable pour lui.

Enfin, la concertation autour des critères d'évaluation permet à chacun de prendre en compte le point de vue de l'autre.

Conditions de réussite : cette méthode est très simple d'utilisation. Elle dépend de la volonté des acteurs. Elle est plus facile à mettre en place quand les solutions sont nettement différentes et assez peu nombreuses. Dans le cas contraire, les critères de différenciation doivent être affinés.

- **La grille de priorisation (APICS) Cf : Annexe 2**

APICS : Avantages, Proposition, Intentions, Culture, Situation

Objectifs :

Collecter l'ensemble des propositions produites et les reporter dans la grille ci-dessous de façon ensuite à établir un scénario pour réaliser un choix sur la décision.

5. Stabiliser

A cette étape, il est question de stabiliser les changements décidés préalablement, Cette phase consiste à intégrer les apports de la concertation dans le cadre d'un fonctionnement normal. Cela peut passer par plusieurs moyens, qui dépendent de la nature et des résultats de la démarche de concertation :

- Redistribution éventuelle des tâches ;
- Formalisation de certaines procédures en tenant compte des échanges ;
- Elaboration d'un circuit de communication et de décision ;
- Définition de nouvelles méthodes de travail ;
- Création et alimentation d'un support d'information (affichage, journal interne...) ;
- Développement de temps d'apprentissage : temps de bilan, de retour d'expérience et/ou d'échange de pratiques, tutorat, actions de formation ;
- Aménagement des espaces ou outils de travail qui permettraient de tenir compte de la concertation...

Le recensement exhaustif des pratiques visant à stabiliser les changements issus des démarches de concertation est impossible mais il s'agit bien d'en trouver des moyens adaptés.

Enfin, les résultats d'une démarche de concertation gagneront à être évalués, dans le sens de la recherche d'une amélioration continue.

Evaluer l'appropriation du changement par les salariés

TAUX D'INFORMATION	Régulièrement	Ponctuellement	Rarement	Jamais
Avez-vous entendu parler du projet ?				
Votre hiérarchie vous-a-t-elle présentée le projet ?				
Avez-vous reçu des informations concernant le projet ?				
Avez-vous recherché des informations concernant le projet ?				
TAUX DE COMPREHENSION	Oui de façon exhaustive	Oui, partiellement	Non, mais j'aimerais	Non, pas du tout
Comprenez vous les finalités du projet ? Ses modalités ?				
Avez-vous sollicité des personnes pour une meilleure compréhension du projet ?				
Avez-vous une idée claire de ce qui changera pour vous ?				
Vous-êtes vous documenté sur le projet et ses thématiques ?				

TAUX D'ADHESION	Oui, complètement	Oui, dans l'ensemble	Oui, à la marge	Non, pas du tout
Pensez-vous que ce projet soit utile pour l'organisation ?				
Pensez-vous que ce projet soit utile pour votre activité ?				
Pensez-vous que ce projet soit bien accueilli par les salariés ?				
Pensez-vous que toutes les conditions soient réunies pour la réussite de ce projet ?				
TAUX DE PARTICIPATION	Oui c'est une priorité	Oui, partiellement	Non, mais j'aimerais	Non, ça ne m'intéresse pas
Avez-vous été associés à la conception du projet ?				
Avez-vous participé à des réunions relatives au projet ?				
Avez-vous produit des analyses, diagnostics, propositions liées au projet ?				
Avez-vous testé certains éléments du projet dans votre activité ?				

Annexes

ANNEXE 1

	phasage	typologie préoccupations	formes de discours	expressions fréquentes
	phase1	Aucune préoccupation	Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement, il fait comme si de rien n'était	cela ne me concerne pas
niveau A d'intéressement	phase2	Sécurité	le destinataire est inquiet des incidences du changement sur son fonctionnement quotidien, ses responsabilités, sa place dans l'organisation	qu'est ce qu'il va m'arriver
niveau B d'intéressement	phase3	Volonté et sérieux du changement	l'impact du changement et se demande jusqu'à quel point les choses vont changer et si cela nécessite un investissement de sa part	est ce que le changement est là pour durer
NIVEAU 1 DE COOPERATION avec instruments de formes	phase4	Nature du changement	demande des réponses sur la nature exact des changements, demande des précisions techniques	pouvez vous m'expliquer, me dire de quoi il s'agit au juste
NIVEAU 2 DE COOPERATION Prédicteurs	phase5	Soutien disponible	quels sont les conditions de soutien offerts, être sur de pouvoir réussir son adaptation	la plateforme me donne le soutien technique demandé
NIVEAU 3 DE COOPERATION, enrôlement	phase6	Collaboration	le destinataire désire partager son expérience avec ses collègues, il ou elle veut s'impliquer dans la mise en œuvre du changement	ça vaudrait la peine que l'on se réunisse
NIVEAU 4 DE COOPERATION, ambassadeur	phase7	Amélioration continue	le destinataire souhaite améliorer les méthodes, généraliser le changement	essayons, ceci, et si on faisait cela

Intensité	
1	non urgent
2	faiblement urgent
3	moyennement urgent
4	urgent
5	très urgent

SPIC			
situation	Préoccupations	Intensité	conduite
CP : LC en négatif/Pouvoir d'action des SU sur les LC au sein des programmes		4	4 Rappel des règles de fongibilité dans Astre
SU : Insuffisance de crédits sur une LC		4	3 Rappel de la règle de priorisation de recherche de disponible en interne
SU : demande d'explication sur les notions de politique/programme/action pour remplir l'imprimé de demande de virement de crédits		4	3 Explication des concepts et de l'utilisation d'Astre pour accéder aux données
SU : interrogation sur la bonne compréhension des règles de fongibilité		5	3 Confirmation
Réunion CP/SU/DGA réf/DPFECG : impact du changement sur le fonctionnement des directions support : charge de travail, perte de maîtrise du budget de la direction		2	Charge de travail : proposition de mise en cohérence des outils de suivi proposés par la DPFECG avec les outils internes 4 Rappel des rôles des acteurs de la segmentation
CP : Transmission en copie des outils de suivis retravaillés transmis aux SU		3	1
SU : ligne de crédit manquante sur le suivi mensuel		4	3 renvoi vers le coordonnateur car ligne existante mais non budgétée
SU : demande d'information sur suivi par action sur Astre		4	3 Renvoi vers les tableaux de suivi Excel
SU : demande d'explication sur les notions de politique/programme/action pour remplir l'imprimé de demande de virement de crédits		4	3 Explication des concepts et de l'utilisation d'Astre pour accéder aux données
SU : demande d'explication sur la validation de la demande de transfert de crédits par le coordonnateur. Critique sous entendue de la lourdeur du dispositif		3	3 Rappel du nouveau schéma d'organisation
SU : Insuffisance de crédits sur une LC/Perte de la possibilité de transférer des crédits/Perte de maîtrise du budget		2	3 Explication des règles de la fongibilité
SU : la fongibilité entraîne une perte de visibilité sur le budget du service		2	3 Renvoi vers les tableaux de suivi mensuels envoyés aux directeurs
SU : je ne peux plus suivre mon budget car je ne suis pas destinataire des tableaux de suivi		2	Retour vers un directeur pour identifier les agents de son service qui seront 3 automatiquement destinataires des tableaux
CP : Question sur le caractère protégé d'une dépense		4	4 Confirmation de l'avis du coordonnateur
SU/CP : comment accéder à l'espace dédié dans la GED ?		4	3 Information donnée
CP : Comment compléter le tableau des dépenses prioritaires d'investissement ?	1 et 3		Rappel du rôle du coordonnateur à l'égard des SU. Information technique sur 4 le remplissage du tableau
SU : demande à s'affranchir de la fongibilité		2	3 Recherche d'une ,pratique adaptative
CP : Utilisation des tableaux d'actualisation des projets d'investissement prioritaires		4	3 Précisions sur utilisation Excel + réponse attendue
CP : prise de contact suite nomination		5	3 Présentation rôle coordonnateurs, outils
CP : informations financière sur un projet d'investissement stratégique		5	4 Communication des informations détenues par la DPFECG
CP : diminution du nombre des lignes de crédit		5	3 Séance de travail sur nouvelle structuration du programme
CP : Pb de programmation études/travaux		5	4 Recherche de crédits
CP : Information sur gestion AP/CP		4	4 Réunion / Amélioration du process interne
CP : préparation du dialogue de gestion		5	2 Partage avec la Direction sur le BP 18 (investissement)
CP : Dialogue de gestion DGS		5	1 Retour positif sur la gestion par programmes
CP : Dialogue de gestion DGS		5	1 Retour positif sur la gestion par programmes
CP : Dialogue de gestion DGS		5	1 Retour positif sur la gestion par programmes
CP : prise de contact suite nomination/echange sur le programme		5	4 Présentation rôle coordonnateurs, outils
CP : demandes de précisions techniques sur prépa BP 19		5	4 Information sur utilisation Excel/GED
CP : demande de diminution des lignes de crédit		5	3 Séance de travail sur nouvelle structuration du programme
CP : insuffisance de crédits 2018		5	4 Recherche de crédits à redéployer
CP : récriminations suite redéploiements d'office de crédits non engagés		2	5 Rappel de la nécessité de saisir les commandes sur Astre

ANNEXE 2

GRILLE APICS

Proposition	Intention (buts)	Arguments <ul style="list-style-type: none">- Description mode opératoire- Description du dispositif actuel	Culture	Situation